

# واکاوی تأثیر تواضع مدیران در جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان و

## قصد ترک سازمان با میانجی‌گری اعتماد عاطفی

(جامعه آماری: مدیران مالی سازمان‌های دولتی آذربایجان شرقی)

حمید مرتضی نیا<sup>۱</sup>، سعید تبریزی نیا<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۱

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و ششم، شماره ۱۰۱، زمستان ۱۴۰۲



20.1001.1.1735501.1402.26.101.2.8

### چکیده

یکی از مسائل عمده و مؤثر در اثربخشی سازمان‌ها، اتخاذ سبک رهبری مناسب از سوی مدیران است. یکی از سبک‌های جدید در مدیریت، رهبری متواضع است. میزان خشوع و تواضع مدیران می‌تواند رفتارها و عملکرد کارکنان را تغییر دهد. فلذا هدف از انجام تحقیق حاضر واکاوی تأثیر برخورد متواضعانه مدیران با کارکنان در جابه‌جایی داوطلبانه و قصد ترک سازمان با میانجی‌گری اعتماد عاطفی به‌وسیله آن‌هاست. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی و از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران مالی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی بود. از آنجاکه تعداد مدیران مالی سازمان‌های دولتی در استان آذربایجان شرقی حدود ۲۲۰ نفر بوده است، این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری تمام شمار انجام شده است؛ که برای این منظور تعداد ۲۲۰ پرسش‌نامه توزیع و تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه صحیح و تکمیل شده به دست محقق رسید و تجزیه و تحلیل شد. جهت آزمون فرضیات از آمار استنباطی در قالب مدل‌یابی معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی با کمک نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد، تواضع مدیران و رقابت پیروان بر اعتماد عاطفی و اعتماد عاطفی نیز بر قصد ترک و جابه‌جایی کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین نقش میانجی‌گر اعتماد عاطفی در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید است و رابطه بین تواضع رهبری با قصد ترک و جابه‌جایی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند و نقش تعدیل‌کننده رقابت پیروان نیز در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید است و رابطه بین تواضع رهبری با اعتماد عاطفی را تعدیل می‌نماید.

### واژگان کلیدی:

تواضع رهبری، جابه‌جایی داوطلبانه، قصد ترک، اعتماد عاطفی، رقابت پیروان.

<sup>۱</sup>. استادیار، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام تهران ایران (نویسنده

مسئول) mortazaniya@ihu.ac.ir

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات آذربایجان شرقی، دانشگاه آزاد

اسلامی، تبریز، ایران. saeedtabrizinia@gmail.com

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

### ۱-۱- مقدمه و موضوع

از آنجایی که در سازمان‌ها مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش را مدیران بر عهده‌دارند، اهمیت و جایگاه و نقش رهبری در سازمان بر کسی پوشیده نیست. یکی از خصایص مهم مدیرانی که می‌خواهند کسب و کارهای عصر حاضر را رهبری کنند یا در این سازمان‌ها کار و فعالیت داشته باشند، تواضع است. تواضع در حال تبدیل شدن به موضوعی حیاتی برای مدیرانی است که می‌خواهند سازمان خود را در محیطی پویا و آشفته هدایت کنند (لی و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۹: ۶). در واقع تواضع فضیلتی است که تقریباً همه مدیران از آن بهره‌مند بوده‌اند. مروری بر مجلات معتبر جهان نیز نشان می‌دهد که تواضع از سال ۲۰۱۴ تا به حال رشد چشمگیری داشته و در این بین ردپای ورود این مفهوم به محتوای سازمان، مدیریت و رهبری جالب توجه است. از سوی دیگر ریشه رسوایی‌های اخیر سازمانی را به نفس افسارگسیخته، تکبر، حس محقق بودن و خودبزرگ‌بینی مدیران نسبت می‌دهند (مایر و رگو،<sup>۲</sup> ۲۰۲۰: ۴).

در ادبیات دینی نیز مسئولین و مدیران به تواضع با زیردستان توصیه شده‌اند. در بیانات مقام معظم رهبری با کارگزاران دولتی در سال ۱۳۸۸ ایشان مسئولین را به داشتن تواضع نسبت به مردم سفارش می‌کنند «[شما اعضای هیئت دولت] تواضعتان را [نسبت به مردم] بیشتر کنید. مفتخر باشید به رأی مردم، مستحضر باشید به رأی مردم؛ اما مغرور نشوید، که اگر خدای نکرده غرور به سراغ ماها آمد، آن وقت انحراف‌ها و انحطاط‌های گوناگونی را در پیش پای خودمان خواهیم دید. مراقب باشید؛ این از آن دام‌های بزرگ شیطان است. معمولاً بعد از پیروزی‌های بزرگ، خطرهای بزرگ وجود دارد.»

در این راستا تواضع نقش تعیین‌کننده‌ای در رفتار سازمانی ایفا می‌کند چرا که در یک سازمان، هرگاه فردی حس کند که با مدیر خود مراوده ضعیفی دارد، ممکن است فکر کند مدیر در رابطه با وی تبعیض و بی‌احترامی قائل می‌شود و در نهایت نگرش بدبینانه‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کند. این بدبینی مزمّن اعتماد عاطفی و رضایت شغلی را ویران می‌کند و مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی را به حاشیه برده و منجر به قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه آنان می‌شود. برای برون‌رفت از این ناهنجاری‌های سازمانی، فهم و بررسی تواضع مدیران که جزء فضایل مذهبی و فرهنگی محسوب می‌شود، مؤثر واقع می‌شود (محمدیان، ۱۳۹۷: ۵۶۵).

<sup>1</sup> Li et al

<sup>2</sup> Meyer & Rego



## ۲-۱- ضرورت موضوع

در فرهنگ دینی اسلام، توصیه به تواضع به عنوان یک اصل اخلاقی بسیار مهم مطرح شده است. این اصل در سیره ائمه معصومین سلام الله علیهم و همچنین در رفتار بزرگان دین و اولیای الهی به خوبی مشاهده می شود؛ اما در محیط های اداری و فضای مدیریتی، معمولاً رفتار مدیران به گونه ای دستوری و تکبر آمیز است که متناسب با فرهنگ توصیه شده در اصول دینی نیست؛ بنابراین، لازم است تا بررسی کنیم که آیا این سفارش به تواضع صرفاً یک مفهوم اخلاقی است یا تأثیر قابل ملاحظه ای در فضای اجتماعی و محیط های کاری دارد.

در سال های اخیر، تحقیقات بسیاری در حوزه مدیریت سازمانی بر اهمیت فروتنی به عنوان یکی از ویژگی های مدیریت تأکید کرده و نشان داده اند که داشتن فروتنی و کاهش غرور برای مدیرانی که در دوران پیچیده و نامعلوم قرن ۲۱ فعالیت می کنند، امری ضروری و حیاتی است. این تحقیقات مدعی هستند که فروتنی در برابر چالش ها و تغییرات مواجهه با آن ها، به خصوص برای مدیرانی که در زمینه های پویا فعالیت می کنند، اهمیت دارد. از آنجا که مدیران استراتژیک و مؤثر توانسته اند با قابلیت بالا برای سازگاری با تغییرات عمل کنند، فروتنی به عنوان یکی از ویژگی های مهم در آن ها دیده شده است (لیو، ۲۰۱۶: ۷۳۵).

در ضمن، تحقیقات ادامه دار در این زمینه نشان داده که مدیران متواضع برای اثربخشی تیم ها و سازمان ها ضروری هستند. این مدیران، اشتباهات و نواقص را به دلخواه قبول می کنند و با چالش های ناشناخته روبرو می شوند. آن ها با حفظ انعطاف پذیری شخصی و پذیرش نقاط قوت و ضعف اعضای تیم، به بهترین نحو ممکن به اشتباهات گذشته پاسخ می دهند و می توانند از تجارب دیگران یاد بگیرند (او و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۸).

بخش عمده ای از مزایای مدیریت متواضع در عملکرد سازمانی، پذیرش پارادایم های جدید، تمرکز بر پویایی و انعطاف، یادگیری از تجارب گذشته، اشتیاق به درک محدودیت ها و شکست های فردی و تمایل به نصیحت و راهنمایی دیگران را شامل می شود. این اقدامات می توانند به افزایش رضایت، اعتماد، انگیزه، تلاش فردی و جمعی در جستجوی تطابق، افزایش تعامل و هماهنگی در تیم و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان کمک کنند (بوبا، ۲۰۱۹: ۳۸۰).

<sup>1</sup> Ou et al

<sup>2</sup> Bobba



### ۱-۳- اهمیت موضوع

تواضع یکی از اصول اساسی و مهم در مدیریت سازمان‌ها است و از نظر محققان، تأثیر بسزایی بر روی عملکرد و اثربخشی کارکنان دارد. بر اساس تحقیقات انجام‌شده در حوزه مدیریت، می‌توان ثابت کرد که مدیران متواضع توانایی دارند تا با توجه به نقاط قوت و تلاش‌های کارکنان، احساس ارزشمندی و اهمیت فردی را در آن‌ها افزایش دهند (براون<sup>۱</sup> رویونو<sup>۲</sup> و هریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). این رویکرد، بیشتر به سمت همکاری و اشتراک دانش و توانایی‌ها با اعضای تیم می‌گراید که این اقدام تأثیر قابل‌توجهی بر ارتقای ارزش و اثربخشی در محیط کاری دارد (جعفری و حسینی نیا، ۱۳۹۸: ۷۳).

همچنین، بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که رهبری متواضع با ارزیابی صادقانه و موجه مهارت‌ها و تلاش‌های کارکنان، باعث افزایش اعتماد و شایستگی آن‌ها به خود و سازمان می‌شود که این امر تحریک‌کننده‌ای برای بهبود عملکرد کارکنان است (مایر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). این نوع رهبری می‌تواند محیطی را فراهم کند که افراد بیشترین توانایی‌ها و استعداد‌های شخصی خود را برای بهره‌مندی از فرصت‌های ارائه شده، توسعه دهند (هو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۱۸).

در مورد پذیرش ایده‌ها و دیدگاه‌های متفاوت نیز، مدیران متواضع فضایی را فراهم می‌کنند که افراد احساس کنند ایده‌هایشان مورد استقبال و ارزیابی صادقانه قرار می‌گیرد (اونز و هکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). این رویکرد به کارکنان انگیزه می‌دهد تا بیشتر به اشتراک‌گذاری ایده‌های خود بپردازند و از طریق این همکاری، انعطاف و خلاقیت در محیط کاری تقویت می‌شود (لی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱: ۳).

در نهایت، مدیریت متواضع نقش بسزایی در تقویت روان‌شناختی کارکنان دارد (اونز و هکمن، ۲۰۱۲). این نوع مدیریت می‌تواند با فراهم کردن محیطی که به نظرات و مشارکت‌های کارکنان توجه می‌کند، احساسات مثبتی نظیر اعتماد به نفس و خودکارآمدی را در کارکنان تقویت کند که این امور به‌طور مستقیم در افزایش عملکرد و اثربخشی آن‌ها تأثیر می‌گذارد

<sup>1</sup> Brown

<sup>2</sup> Treviño

<sup>3</sup> Harrison

<sup>4</sup> Mayer, Kuenzi & Greenbaum,

<sup>5</sup> Hu et al

<sup>6</sup> Owens & Hekman

<sup>7</sup> Li et al



(اونز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ جنگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ ۱۱۲۵؛ گاجنه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ ۵۸۰؛ بنسبوردی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

#### ۴-۱- بیان مسئله

با پیروزی انقلاب اسلامی به رهبری امام خمینی (قدس سره) در سال ۱۳۵۷ و تشکیل جمهوری اسلامی، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها و خواسته‌های مردم و مسئولین تشکیل حکومت بر اساس مبانی و دستورات الهی بوده است. مقام معظم رهبری در سال ۱۳۷۸ بر اهمیت راه‌اندازی جنبش‌های نرم‌افزاری تولید علم دینی برای مدیریت جامعه بر اساس مبانی دینی تأکید فرموده‌اند و مطالبه ایشان از دانشگاهیان زمینه‌سازی تحقق تمدن نوین اسلامی است. در این راستا لازم است تا جایگاه مفاهیم دینی در ادبیات علمی مورد واکاوی قرار گیرد. یکی از مفاهیم بسیار غنی در ادبیات دینی و اسلامی، تواضع نسبت به دیگران است. اینکه این تواضع در کجا خوب است و تا چه میزان بایستی مدیران متواضع باشند و سؤالاتی از این قبیل موضوعاتی هستند که بایستی جامعه دانشگاهی به آن بپردازد.

مدیران در هر سازمان نقش بسیار حیاتی و مؤثری در رهبری، ایجاد هدفمندی و جلب همکاری کارکنان دارند. این نقش، بسیاری از اصول و ویژگی‌هایی را در خود دارد که می‌تواند عملکرد سازمان را به‌شدت متأثر کند. تواضع به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مهم و اصول اخلاقی مدیران، نقش بسیار مهمی در موفقیت آن‌ها دارد (کلمن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲؛ لی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ او و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ ۱۹۲۰؛ ژو و لی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸؛ ۳۵۶). مدیران مالی به‌عنوان بخشی از این مدیران، مسئولیت تصمیم‌گیری در مسائل مالی را بر عهده‌دارند که تأثیر بسیار زیادی بر کارکنان و سازمان دارد (نیک‌جو و همکاران، ۱۴۰۰؛ ۸۸؛ بنتلی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ ۶۵).

باین‌حال، تأثیر تواضع مدیران، به‌ویژه مدیران مالی، بر رفتار و تصمیم‌گیری کارکنان و نیز قصد ترک سازمان، هنوز به‌طور کافی مورد بررسی و تحلیل قرار نگرفته است (میدانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ ۳۹۴). برخی تحقیقات نشان داده‌اند که تواضع رهبران تأثیر بسزایی بر

<sup>1</sup> Owens, Johnson & Mitchell

<sup>2</sup> Jeung et al

<sup>3</sup> Gagné

<sup>4</sup> Benesbordi

<sup>5</sup> Kelemen et al

<sup>6</sup> Li et al

<sup>7</sup> Ou et al

<sup>8</sup> Zhou & Li

<sup>9</sup> Bentley et al



موضوعاتی چون اعتماد، رضایت شغلی، توانمندی‌های روانی و نحوه تعاملات سازمانی دارد، اما نکته مهم تأثیر تواضع بر جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان و قصد ترک سازمان هنوز به‌طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته است (دهرویه و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۴۳).

بررسی‌هایی انجام‌شده توسط سایت کامپیژن فورس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۲ نشانگر این است که نرخ ترک خدمت در بین تمامی صنایع دنیا به‌طور کلی برابر با شانزده و هفت دهم درصد بوده است. در این بررسی صنعت توریسم و جهانگردی یکی از صنایعی است که دارای بالاترین نرخ خروج خدمت است. همچنین بررسی شرکت مشاوره مدیریت منابع انسانی مرسر<sup>۲</sup> نیز در سال گذشته تحقیق مشابهی در داخل ایران انجام داده که طی آن ۲۶ شرکت و سازمان با بیش از ۲۰۰۰ نفر پاسخگو مورد تحقیق قرار گرفتند. بر این اساس نرخ خروج خدمت اختیاری در بین کل صنایع ایران دوازده درصد اعلام شد که نسبت به سال قبل از آن یک درصد افزایش داشته است (مرسر، ۲۰۲۴).

بررسی تحقیقات نشان می‌دهد که نیاز به بررسی دقیق تأثیر تواضع مدیران مالی بر جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان و قصد ترک سازمان با تمرکز بر نقش میانجی‌گری عواطفی و اعتماد حس می‌شود (متیوز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). تحلیل مکانیسم‌های این تأثیرات می‌تواند نقش مهمی در تبیین روش‌های افزایش رضایت و حفظ کارکنان در سازمان ایفا کند. همچنین، مطالعه رابطه میان تواضع مدیران و عواطف و رفتارهای کارکنان می‌تواند به نحوی کمک کند که تأثیرات اجتماعی و روانی تواضع بر کارکنان در محیط کاری بهتر درک شود (عقیقی و منطقی، ۱۴۰۱: ۲۶).

با توجه به اینکه سازمان‌ها در عصر حاضر با محیطی پویا و آشفته فعالیت می‌کنند و از آنجاکه بر اساس نظریه حمایت سازمانی، مدیران، نمایندگان خط اول سازمان برای کارکنان به شمار می‌روند (بهمنی و بلوچی، ۱۴۰۰: ۱۰۲)؛ مفهوم تواضع باعلاقه وسیعی روبه‌رو شده و یک خصیصه مهم مدیرانی است که می‌خواهند کسب‌وکارهای این عصر را رهبری کنند (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۶۴).

تواضع به‌عنوان توانایی داشتن چشم‌اندازی از قابلیت‌ها، دستاوردها و محدودیت‌های خود تعریف‌شده است (کریمری، ۲۰۱۸: ۲۵۴). تواضع رهبری شامل خودآگاهی، گشودگی و تعالی فراتر از خود است (بی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ هیوت و ژئوپالاریکشن، ۲۰۲۰: ۲۵۲).

<sup>1</sup> Compensation Force

<sup>2</sup> Mercer

<sup>3</sup> Matthews et al

<sup>4</sup> Ye et al



در یک پژوهش انجام‌شده توسط موریس و همکاران<sup>۱</sup>، (۲۰۰۵) بررسی‌ها نشان داد که تواضع مدیران می‌تواند نقش مهمی در توسعه اعتماد کارکنان و حفظ آن‌ها در سازمان داشته باشد. در این پژوهش، برخلاف تحقیقات قبلی، با تعبیه نظری ساختارها و روابط در بازنگری مدل فرایند رهبری (تانسدوگان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) نظریه تبادل اجتماعی را به این جریان تحقیقاتی می‌افزاییم (کروپانزانو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۴۸۰). انجام این کار ما را قادر می‌سازد تا اعتماد عاطفی را به‌عنوان یک میانجی مهم در نظر گرفته و کیفیت فرایندهای تبادل اجتماعی بین رهبر و پیروان را بررسی کنیم (مودراک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۳۴۹).

با بررسی ادبیات موضوع پژوهش و لزوم توجه مدیران مالی به مسئله مدیریت متواضع در جهت تأثیرگذاری بر قصد ترک و جابه‌جایی کارکنان از طریق ایجاد اعتماد عاطفی در آنان و نقش مؤثر رقابت پیروان در این رابطه، می‌توان دریافت که درباره موضوع تواضع و اثرگذاری آن بر قصد ترک و جابه‌جایی در ایران تاکنون پژوهشی انجام‌نشده است که می‌توان به خلأهای موجود تئوریکی در این زمینه پی برد. به عبارت بهتر در این باره با کمبود منابع و اطلاعات مواجه بوده که این امر، لزوم تحقیقات بیشتر در این خصوص را روشن می‌سازد؛ بنابراین با اجرای این پژوهش می‌توان به غنی‌سازی ادبیات موجود کمک نمود. از سوی دیگر از آنجایی که تواضع مدیران مالی باعث اثرگذاری در رفتار کارکنان خواهد شد، لذا شناسایی عوامل اثرگذار بر این رابطه در بهبود فرایند سبک رهبری و توسعه‌سازمانی می‌تواند مفید واقع گردد.

## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه

### ۲-۱- ادبیات نظری

#### تواضع رهبری و اعتماد عاطفی

سبک رهبری مدیران یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتار اعضای سازمان است که ارزش‌ها و هنجارها را تعریف کرده، تصویری از فرهنگ سازمان را ارائه می‌دهند. مدیران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان و اداره رفتارهای انحرافی و تشخیص و اصلاح مشکلات در پرداخت پاداش و تنبیهات نقش مؤثری دارند (بهمنی و بلوچی، ۱۴۰۰: ۱۰۲). تواضع شامل بینشی برای در نظر گرفتن دیگران، اجتناب از واکنش بیش‌ازحد، تمرکز بر تصویر بزرگ، اعتماد به

1. Morris et al

2. Tuncdogan et al

3. Cropanzano et al

4. Mudrack et al



کارکنان و نشان دادن ایمان است (خیو و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۹: ۱۷۱۵). تواضع به مثابه این بینش، شامل توانایی سپاس‌گزار بودن و ادامه دادن مسیر به جلو، علی‌رغم آزمایش‌هایی که پیش می‌آیند و چالش‌هایی که در زندگی با آن روبه‌رو می‌شوند، نیز تعریف می‌شود (خیو و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۹: ۱۷۱۷). مدیران متواضع با بینش خود، با میل و رغبت به دیگران قدرت می‌دهند و تشخیص می‌دهند که با این کار توانایی دیگران را افزایش داده، اعتماد را بالا برده و تعهد ایجاد می‌کنند (علی حبیب و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۹: ۴). تواضع مدیر، یک شیوه رهبری نوظهور را فراهم می‌کند که به کاهش فشارهای شغلی کارکنان به‌ویژه مرتبط با رابطه رهبر و پیرو و حمایت از محیط کار کمک می‌کند (وانگ و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۲۱: ۶۴۰). تواضع مدیر، تبادل روان اطلاعات را برای ارائه خدمات موفق تسهیل کرده و کارکنان را تشویق می‌کند تا نگرانی‌های خود را بیان کنند (وانگ و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۲۲: ۱۰۶). اونز و همکاران<sup>۶</sup> نیز رهبری متواضعانه را تصدیق محدودیت‌های فردی، برجسته کردن نقاط قوت دیگران و آمادگی برای یادگرفتن از الگوها می‌دانند (عقیقی و منطقی، ۱۴۰۱: ۲۶).

خودآگاهی، نوع‌دوستی و توانمندسازی مرتبط با تواضع نشان می‌دهد که تواضع، یک فرایند رهبری محور است (کالینز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۶۸). زیردستان به مدیران متواضع اعتماد دارند و خود را به‌عنوان شریک وی می‌دانند (موریس و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۰۵: ۱۳۲۷). با توجه به ماهیت مبتنی بر اخلاق، تواضع نه تنها به ارتقای روابط کمک می‌کند، بلکه به ارتقای عملکردهای اجتماعی کارکنان نیز کمک می‌کند (اونز و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۵: ۱۲۰۵). مطالعات قبلی، تواضع را با پیامدهای نگرشی و رفتاری در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مرتبط دانسته‌اند. این پیامدها شامل درگیری شغلی (اونز و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۰۷)، توانمندسازی روان‌شناختی (جونگ و یون،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۶: ۱۱۲۸)، بهزیستی پیروان (ژونگ و همکاران،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۹: ۲۲)، رفتار صوتی (بهارانیتاران و همکاران،<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۹: ۷۳۱)، بهبود

1. Xu et al

2. Xu et al

3. Ali Habib et al

4. Wang et al

5. Wang et al

6. Owens et al

7. Collins

8. Morris et al

9. Owens et al

10. Jeung & Yoon

11. Zhong et al

12. Bharanitharan et al





عاطفی (وانگ و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۸: ۱۰۲۶)، تمرکز بر ارتقا جمعی تیم (اونز و هکمن،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶: ۱۰۹۲)، اثربخشی تیم (ریگو و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷: ۶۴۱)، انحراف در محل کار (کین و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۲۰: ۶۹۷). در حالی که یافته‌های موجود واکنش‌های مثبت کارکنان را نسبت به مدیران متواضع نشان می‌دهد (اونز و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۱۹). محققان شروع به چالش کشیدن دیدگاه مثبت یکنواخت از تواضع رهبر کرده‌اند. به‌عنوان مثال، وقتی کارکنان رفتارهای متواضعانه رهبران را به تاکتیک‌های مدیریت تأثیر نسبت می‌دهند، تواضع رهبر منجر به درک رهبر منافق می‌شود (بهارانیتاران و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۲۱: ۱۲۰).

کوبین و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داد بررسی مبحث تواضع رهبری هنوز در مراحل اولیه است و کارهای موجود فقط برای مستندسازی شرایط مرزی و مکانیسم‌های زیربنایی آن آغاز شده است؛ شمار زیادی از دانشمندان اجماع دارند که رهبری متواضع برای اثربخشی سازمان ضروری است (او و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۱۴: ۳۷). مدیری که اشتباهات و شکست‌ها را می‌پذیرد و با ناشناخته‌ها روبرو می‌شود و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران و در حالی که قوت‌های اعضای تیم را تصدیق می‌کند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی سازمان فراهم می‌کند. از شواهد و قرائن این‌گونه استنباط می‌شود که مزایای رهبری فروتن بر عملکرد سازمان شامل پذیرش پارادایم‌های جدید و تمرکز بر پویایی، یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تصحیح اشتباهات گذشته، تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد با تجربه، مرشدیت و پرهیز از خودخشنودی است (ماینارد و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۲: ۱۲۳۶). روی هم‌رفته این اقدامات ممکن است منجر به رضایت بیشتر و اعتماد عاطفی پیروان شود (نظری و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۶). اعتماد یکی از موضوعات مهم در رفتار و روابط انسانی بوده که بر احساس اعتماد کارکنان به رهبر، زندگی سازمانی، رفتار سازمانی و روابط بین کارکنان و سازمان تأثیر می‌گذارد (امینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۸).

1. Wang et al
2. Owens & Hekman
3. Rego et al
4. Qin et al
5. Owens et al
6. Bharanitharan et al
7. Qin et al
8. Ou et al
9. Maynard et al



بررسی ادبیات در حوزه پیامدهای اعتماد به رهبری، گویای تأثیر مستقیم اعتماد بر مؤلفه‌های نگرشی و عملکردی و رفتاری کارکنان است (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴۳). از دیدگاه مک آلیستر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، اعتماد به دو دسته طبقه‌بندی می‌شود: اعتماد عاطفی (اعتماد احساسی) و اعتماد شناختی (اعتماد منطقی). یکی از جنبه‌های مرتبط در این پژوهش، اعتماد عاطفی است که به «پیوندهای عاطفی بین افراد» بر اساس بیان «مراقبت و نگرانی واقعی برای رفاه» طرف مقابل اشاره دارد (مک آلیستر،<sup>۲</sup> ۱۹۹۵: ۲۶). اعتماد عاطفی، رابطه عشق و دوستی است که در آن سرمایه عاطفی صورت می‌گیرد. ابراز علاقه واقعی و نگران رفاه دیگری بودن، اعتقاد به مقدس بودن چنین روابطی و همچنین اعتقاد به اینکه این احساسات دوطرفه است از عناصر اعتماد عاطفی به شمار می‌روند (رجبی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۶).

اعتماد عاطفی از پاسخ‌های رابطه‌ای ناشی می‌شوند که از طریق تبادل مکرر و مثبت منافع بین احزاب (مثلاً یک رهبر و پیرو) پدیدار می‌شوند. از این رو، محققان اغلب از اعتماد عاطفی به‌عنوان نماینده‌ای برای سنجش کیفیت تبادلات اجتماعی بین پیروان و رهبرشان استفاده می‌کنند (زو و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳: ۹۶). مهم‌تر از همه، این مبادلات تعهدات متقابلی را ایجاد می‌کند (آلین،<sup>۴</sup> ۱۹۶۰: ۱۶۴). با توجه به ویژگی‌های مطلوب تواضع (اونز و هکمن،<sup>۵</sup> ۲۰۱۲: ۷۹۲)، رهبران متواضع معمولاً روابطی با پیروان خود ایجاد می‌کنند که با سطوح بالایی از اعتماد عاطفی مشخص می‌شود. پشتیبانی از این مفهوم از مقایسه رفتارهای برجسته رهبران متواضع با ابعاد رفتار قابل اعتماد، مانند (الف) نشان دادن مراقبت و نگرانی، (ب) به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تفویض اختیار و (ج) ارتباط آشکار (مثلاً ارائه توضیحات دقیق) ناشی می‌شود (وایتنر و همکاران،<sup>۶</sup> ۱۹۹۸: ۵۲۰). رهبران متواضع به‌خوبی به این مسائل رسیدگی می‌کنند. اولاً، آن‌ها با قدردانی بیشتر به دیگران توجه و نگرانی نشان می‌دهند (اونز و هکمن، ۲۰۱۲: ۷۹۱)، از اطرافیان‌شان حمایت می‌کنند (موریس و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۰۵: ۱۳۲۹)، به زیردستان اجازه می‌دهند، خودشان باشند (اونز و هکمن، ۲۰۱۲: ۷۹۱)، موفقیت‌های دیگران را نشان می‌دهد (موریس و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۳۳۰؛ وانگ و همکاران،<sup>۸</sup>

1. McAllister

2. McAllister

3. Zhu et al

4. Alvin

5. Owens & Hekman

6. Whitener et al

7. Morris et al

8. Wang et al



۲۰۱۸: ۵۱۱). دوم، رهبران متواضع با تصدیق محدودیت‌های خود و قدردانی از نقاط قوت دیگران، کنترل را کاهش داده و کارها را به آن‌ها تفویض می‌کنند. همچنین مطالعات نشان داده است که توسعه اعتماد به شدت تحت‌تأثیر میزان مشارکت مدیران کارکنان است (دریسکول،<sup>۱</sup> ۱۹۷۸: ۴۷). درنهایت، رهبران متواضع، تمایل زیادی به دریافت اطلاعات جدید یا به دست آوردن دیدگاه‌های جدید از دیگران دارند و درعین حال گزارش‌های دقیق و عینی‌تری از خود ارائه می‌دهند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۱۳). آن‌ها ارتباطات را تسهیل می‌کنند که به نوبه خود بر اعتماد عاطفی پیروان به رهبر تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین فرضیه زیر را می‌توان مطرح کرد:

**فرضیه اول:** تواضع رهبری بر اعتماد عاطفی تأثیر دارد.

### رقابت پیروان

رقابت در عصر حاضر به یک موضوع محوری در سطح دنیا تبدیل شده است که از آن برای رسیدن به موقعیت مورد دلخواه بهره می‌گیرند (خوشکام و عباسی، ۱۳۹۹: ۴۴). با توجه به مطالب ارائه‌شده در رابطه بین رهبران و پیروان، نظریه تبادل اجتماعی را می‌توان مطرح کرد (بلو،<sup>۲</sup> ۱۹۶۴). اصطلاح تبادل اجتماعی برای اشاره به روابط جاری، مبادله‌ای است که در آن افراد با سطوح مختلفی از اعتماد یا عدم اعتماد در مورد سودی که به دست خواهند آورد، سرمایه‌گذاری می‌کنند (موسی بیگی و همکاران، ۱۴۰۱). کارکرد اصلی تبادل اجتماعی پایه محکمی از اعتماد را فراهم می‌کند (آوانزی و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۴: ۲۷۵). درواقع وقتی تبادل اجتماعی رضایت‌بخش است احساس می‌کنیم سرمایه‌گذاری سوددهی داشته و این سرمایه‌گذاری اعتماد و تعهد ما را به حفظ رابطه تقویت می‌کند (ایلدمن و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۹: ۱۵۰). به گفته کروپانزانو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، «نه‌تنها باید به ارزش لذت‌طلبی یک فعالیت توجه کرد، بلکه باید این را نیز در نظر گرفت که آیا یک فعالیت رفتاری مانند تواضع قابل‌مشاهده است یا پنهان گردیده است. سنجش واکنش‌های پیروان رقابتی به تواضع رهبری، مستلزم تمایز بین رفتارهای مطلوبی است که رهبر نشان می‌دهد (بیان تواضع) و رفتارهایی است که از ابراز آن خودداری می‌کنند (عدم ابراز تواضع)». این استدلال بر این

1. Driscoll

2. blau

3. Avanzi et al

4. Eidelman et al

5. Cropanzano et al



بینش اساسی استوار است که واکنش‌های یک فرد به عمل خوب یا بدی که توسط دیگری به او داده شده است بستگی به این دارد که گیرنده چقدر آن عمل را خوب یا بد می‌داند؛ یعنی مشروط به ارزش منفعت دریافتی است (آلوین،<sup>۱</sup> ۱۹۶۰: ۱۶۵)؛ بنابراین، واکنش‌های پیروان به رهبرانی که اظهار فروتنی می‌کنند، براین اساس است که آن‌ها برای تواضع رهبری ارزش قائل هستند (به نبود آن اهمیت می‌دهند) و پیامدهای متعاقب آن اعتماد عاطفی آن‌ها به رهبرشان است. نکته مهم این است که چنین ارزش‌هایی تحت تأثیر تمایلات شخصیتی گیرنده مانند سطح رقابت‌پذیری فرد قرار می‌گیرند (لینچ و همکاران،<sup>۲</sup> ۱۹۹۹: ۴۷۱). به عبارت دیگر، ویژگی‌ها و سایر تمایلات شخصیتی مستلزم ترجیحات برای باورها، انتظارات و تمایلات عملی خاص است (جان و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۰۸: ۱۲۰)؛ بنابراین، می‌توان استدلال کرد که رقابت پیروان اثرات متمایزی بر رابطه بین فروتنی رهبر و اعتماد عاطفی کارکنان دارد. برای درک بهتر این که اظهار فروتنی (و عدم اظهار فروتنی) رهبر، برای پیروان رقابتی به چه معناست و در نتیجه بر اعتماد عاطفی پیروان رقابتی چه تأثیری می‌گذارد، برای درک این مهم به نقش شخصیت گیرنده علی‌الخصوص شخصیت رقابتی در مبادلات اجتماعی می‌توان اشاره کرد (رایکمن و همکاران،<sup>۴</sup> ۱۹۹۴: ۸۶). به طوری که افراد رقابت‌پذیر برای قدرت، موفقیت، تسلط و نفوذ بر دیگران ارزش قائل بوده (لو و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۱۳) و به دنبال تحسین دیگران در پیروزی‌های خود هستند (رایکمن و همکاران،<sup>۶</sup> ۱۹۹۴: ۸۷). علاوه بر این، آن‌ها نسبت به افراد کم رقابت، در رابطه با دیگران سخاوتمندانه عمل نمی‌کنند و سطوح پایین‌تری از آرمان‌گرایی، فروتنی، مهربانی و رفتار اخلاقی دارند (به‌عنوان مثال، مودرک و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۱۲: ۳۵۳). علی‌رغم این ویژگی‌ها، از پیروان رقابتی نسبت به تواضع رهبری پاسخ‌های مثبت انتظار می‌رود، چرا که برخی ویژگی‌ها در پیروان رقابتی از جمله افزایش اعتماد عاطفی به رهبر توسط تواضع رهبری پرورش می‌یابد. دلیل آن نیز می‌تواند این باشد که اظهارات رهبران از فروتنی نیازهای مهم پیروان رقابتی را برآورده می‌کند یا منابع ارزشمندی مانند تکالیف هیجان‌انگیزی را به شیوه‌ای غیر تهدیدآمیز برای آن‌ها فراهم

1. Alvin

2. Lynch et al

3. John et al

4. Ryckman et al

5. Lu et al

6. Ryckman et al

7. Mudrack et al



می‌کند (ژانگ و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۷: ۵۹۰). بدین ترتیب افراد رقابتی از درگیر شدن در مبادلات اجتماعی با یک رهبر متواضع لذت می‌برند. علاوه بر این، چنین مبادلات اجتماعی ممکن است برای پیروان رقابتی ارزشمند باشد؛ زیرا آن‌ها با تمایلات خودشیفتگی و نیاز به نفوذ خود پاسخ می‌دهند (رایکمن و همکاران،<sup>۲</sup> ۱۹۹۷: ۲۷۵). در واقع، رهبران متواضع باید به پیروان رقابتی اجازه دهند و آن‌ها را تشویق کنند تا نظرات خود را بیان کنند (اونز و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳: ۱۵۲۳)؛ بنابراین همه این تبادلات اجتماعی ارزشمند منجر به افزایش اعتماد عاطفی پیروان رقابتی نسبت به رهبر خود می‌شود که اظهار فروتنی می‌کند. بدین ترتیب فرضیه زیر را می‌توان مطرح کرد:

**فرضیه دوم:** رقابت پیروان رابطه بین تواضع رهبری و اعتماد عاطفی را تعدیل می‌کند.

### اعتماد عاطفی و قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه

یک اصل مهم تبادل اجتماعی این است که پاسخ‌های رابطه‌ای ناشی از یک اقدام آغازگر، پاسخ‌های رفتاری و نگرشی را به دنبال دارد (کروپانزانو و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۷: ۴۸۳). بر این اساس، اعتماد عاطفی به‌عنوان یک پیامد و همچنین پیش‌بینی از رفتار در نظر گرفته شده است (برک و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۰۷: ۶۰۹)؛ بنابراین، ما اعتماد عاطفی را به‌عنوان مکانیسم‌های واسطه‌ای فرض می‌کنیم که رابطه بین تواضع بیان‌شده رهبر و نتایج مانند جابه‌جایی پیروان و قصد ترک آنان را میانجی‌گری می‌کند. به‌عبارتی دیگر، تواضع ابراز شده رهبران (اقدام اولیه) به اعتماد عاطفی پیروان (یعنی پاسخ رابطه‌ای) مربوط می‌شود، که به نوبه خود به قصد ترک (یعنی پاسخ نگرشی) و جابه‌جایی داوطلبانه واقعی (یعنی رفتاری) منجر می‌گردد. از لحاظ نظری، پیروانی را که به طور عاطفی به رهبران خود اعتماد دارند (با رهبر خود پیوندهای عاطفی - اجتماعی ایجاد کرده‌اند؛ کمتر احتمال دارد که قصد ترک یا جابه‌جایی داوطلبانه کارفرمای خود را داشته باشند) (مک آلیستر،<sup>۶</sup> ۱۹۹۵: ۲۹). زو و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) و لوی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) روابط مثبتی بین اعتماد عاطفی کارکنان و تعهد سازمانی عاطفی آن‌ها یافتند که به شدت با قصد ترک شغل رابطه منفی دارد. علاوه

1. Zhang et al

2. Ryckman et al

3. Owens et al

4. Cropanzano et al

5. Burke et al

6. McAllister

7. Zhu et al

8. Loi et al



بر این، یافته‌های فراتحلیلی نشان می‌دهد که روابط مثبت زیردستان - سرپرست یکی از بالاترین همبستگی‌ها با کاهش قصد جابه‌جایی در زیردستان است (بانکس و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۴: ۲۸۲)؛ بنابراین و در راستای تحقیقات قبلی از جمله آری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، پیروانی که یک رهبر را بسیار متواضع می‌دانند، به طور عاطفی به آن رهبر اعتماد بیشتری می‌کنند که به نوبه خود باعث کاهش جابه‌جایی آن‌ها می‌شود. به طور متفاوت، اعتماد عاطفی مکانیسم علی (واسطه) خواهد بود که رابطه بین تواضع رهبر را با قصد ترک و جابه‌جایی پیروان میانجی‌گری می‌کند. در نظر گرفتن این اثرات غیرمستقیم همراه با نقش تعدیل‌کننده رقابت‌پذیری که در بالا فرض شد، الگویی از اثرات غیرمستقیم مشروط را نشان می‌دهد بنابراین می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

**فرضیه سوم:** اعتماد عاطفی رابطه بین تواضع رهبری و قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه را میانجی‌گری می‌کند.

### تعریف نظری متغیرهای تحقیق

**تواضع رهبری:** تواضع رهبری شامل خودآگاهی، گشودگی و تعالی فراتر از خود است (هیوت و ژئوپالاریکشن،<sup>۳</sup> ۲۰۲۰: ۲۵۲). تواضع بیان شده توسط رهبران به‌عنوان یک ویژگی بین‌فردی که در زمینه‌های اجتماعی ظاهر می‌شود، تعریف شده است که شامل (الف) تمایل آشکار برای مشاهده دقیق خود، (ب) قدردانی آشکار از نقاط قوت و مشارکت دیگران و (ج) آموزش‌پذیری است (اونز و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۳: ۱۵۱۸).

**اعتماد عاطفی:** اعتماد عاطفی از پاسخ‌های رابطه‌ای ناشی می‌شوند که از طریق تبادل مکرر و مثبت منافع بین احزاب (مثلاً یک رهبر و پیرو) پدیدار می‌شوند. از این‌رو، محققان اغلب از اعتماد عاطفی به‌عنوان نماینده‌ای برای سنجش کیفیت تبادلات اجتماعی بین پیروان و رهبرشان استفاده می‌کنند (زو و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۱۳: ۹۶).

**رقابت پیروان:** سنجش واکنش‌های رقابت پیروان به تواضع رهبری، مستلزم تمایز بین رفتارهای مطلوبی است که رهبر نشان می‌دهد (بیان تواضع) و رفتارهایی است که از ابراز آن خودداری می‌کنند (عدم ابراز تواضع). این استدلال بر این بینش اساسی استوار است که واکنش‌های یک فرد به یک عمل خوب یا بدی که توسط دیگری به او داده شده است بستگی

<sup>1</sup>. Banks et al

<sup>2</sup>. Aryee et al

<sup>3</sup>. Hutt & Gopalakrishnan

<sup>4</sup>. Owens et al

<sup>5</sup>. Zhu et al



به این دارد که گیرنده چقدر آن عمل را خوب یا بد می‌داند؛ یعنی مشروط به ارزش منفعت دریافتی است (آلوین، ۱، ۱۹۶۰: ۱۶۵).

**ترک شغل:** ترک شغل عبارت از گسستن رابطه استخدامی فرد با سازمان با اطلاع و رضایت سازمان است. مسئله ترک شغل کارکنان یکی از معضلات سازمان‌ها به حساب می‌آید که ضربه‌ای بر روند حرکت سازمان بوده و برای مدیران سازمان‌ها که در پی حفظ، بهبود و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خود هستند، به صورت یک مشکل مطرح است و توجه خاصی را طلب می‌کند (علیپور و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۰).

**جابه‌جایی شغلی:** گردش شغلی فرایندی است که طی آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف هم خانواده به صورت جابه‌جایی انجام‌وظیفه می‌کنند (شکری، ۱۳۹۹: ۲۰).

### ۱-۲- پیشینه تحقیق

با توجه به مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده، مهم‌ترین تحقیقات صورت گرفته در راستای پژوهش حاضر در جدول زیر اشاره شده است.

#### جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسندگان (سال)	عنوان	یافته‌ها
پاشازاده و همکاران (۱۳۹۹)	رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی	نتایج حاصل از تحلیل داده‌های آماری تحقیق بیانگر تأیید مدل مفهومی و فرضیات تحقیق با اطمینان بالا است. بدین معنی که دو شیوه رهبری فروتنانه و صادقانه رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد سازمانی داشته و متغیر سرمایه اجتماعی در این رابطه نقش میانجی را ایفا می‌کند. همچنین این پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها می‌توانند با تقویت مهارت رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه در مدیران و سرپرستان واحدهای سازمانی به ارتقای سطح عملکرد سازمانی کارکنان دست‌یافته و توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و عملکرد سازمانی بسیار مهم و حائز اهمیت است.
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی مفهومی تواضع رهبری و تأثر آن بر عملکرد کارکنان در	نتایج نشان داد که در محیط سازمان‌های دولتی تواضع در رهبری و افزودن بر تطبیق‌پذیری آن می‌تواند تأثیراتی مطلوب بر عملکرد کارکنان سازمان بر جای گذارد. مبتنی بر بررسی

<sup>1</sup>. Alvin



<p>مطالعات و نظرات صاحب‌نظران این حوزه، ابعاد تواضع رهبری شامل صداقت، همدلی و خودآگاهی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی داشته و تقویت تواضع رهبری مدیران، منجر به نتایج مطلوب در سازمان می‌گردد. مبتنی بر نتایج این تحقیق، رهبران سازمان‌های دولتی می‌توانند با صداقت، همدلی و خودآگاهی خود باعث رشد فعالیت و عملکرد کارکنان خود در زمینه‌های مختلف شغلی شده و به بهبود روند عملکرد کارکنان سازمان کمک کنند.</p>	<p>فرایندهای مدیریتی سازمان‌های دولتی</p>	
<p>بر اساس یافته‌ها، دید تواضع سازمانی در سه بعد اصلی شناختی ناظر به هستی‌شناسی دانشی، عاطفی ناظر به معرفت‌شناسی نگرشی و رفتاری ناظر به روش‌شناسی عمل‌گرایی مدل‌سازی و ارائه شد. مدل پژوهش از طریق استراتژی پیمایش و با ارائه ابزار پرسش‌نامه به ۲۰۰ نفر از کارکنان بانکی و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از طریق تحلیل عاملی تأییدی نیز بررسی شد. نتایج به‌دست‌آمده، ضمن تأیید اعتبار ابزار نشان داد که فهم مدیران بانکی از پدیده تواضع به‌وسیله نظریه‌های حمایتی و نظریه در عمل پشتیبانی می‌شود، اما موانع معرفتی و محتوایی مانع استفاده حداکثری از این شایستگی شده است.</p>	<p>تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید</p>	<p>محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)</p>
<p>نتایج نشان می‌دهد (الف) رقابت پیروان برای تضعیف تأثیر تواضع بیان‌شده رهبران بر اعتماد عاطفی پیروان به رهبر و همچنین (ب) تأثیرات غیرمستقیم بر جابه‌جایی داوطلبانه موردنظر و واقعی پیروان. قابل توجه، یک الگوی تعامل ثابت در دو مطالعه ظاهر شد که نشان می‌دهد فروتنی پایین (اما نه بالا) رهبر اثرات متفاوتی بر پیروان دارد که تابعی از سطوح رقابتی پیروان است. از این نتایج، ما بینش‌های جدیدی را در مورد نقش متغیرهای شخصیت در فرایندهای تبادل اجتماعی</p>	<p>هنگامی که فروتنی رهبر با رقابت‌پذیری پیروان روبرو می‌شود: روابط با اعتماد عاطفی پیروان، جابه‌جایی هدفمند و داوطلبانه</p>	<p>لیبروز و کویتز<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)</p>

<sup>1</sup> Liborius & Kiewitz





ایجاد می‌کنیم و گسترش جزئی نظریه تبادل اجتماعی را پیشنهاد می‌کنیم.		
نتایج دو مطالعه میدانی چند موجی نشان می‌دهد که ادراک از خیرخواهی رهبران فروتن در میان کارکنانی که جهت‌گیری‌های هدف‌یادگیری قوی و ادراک بالایی از عدالت اطلاعاتی دارند، به طور قابل توجهی مطلوب‌تر است. ادراک کارکنان از خیرخواهی رهبر، به نوبه خود، با تعهد عاطفی کارکنان مرتبط است.	دیدگاه تئوری رهبری ضمنی بر فروتنی رهبر و نتایج کارکنان: بررسی احتمالات فردی و سازمانی	وانگ و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)
نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار اعتماد و امنیت روانی را پیش‌بینی می‌کند که قصد ترک را در میان پرستاران پاکستانی کاهش می‌دهد. مفاهیم نظری و عملی مورد بررسی قرار گرفت.	رهبری متواضع کلید موفقیت است: نقش سبک رهبری خدمتگزار در پیش‌بینی اعتماد کارکنان به رهبری، ایمنی روانی و قصد جابه‌جایی	بورهی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)
نتایج نشان داد که یک رهبر صرفاً سربار است مگر اینکه بهترین کارمندان خود را به نمایش بگذارد. متأسفانه بسیاری از رهبران این موضوع را از دست می‌دهند. قدرت، می‌تواند باعث شود که رهبران نسبت به نتایج و کنترل بیش از حد وسواس پیدا کنند و بنابراین، با کارکنان خود به‌عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به هدف رفتار کنند. نکته کلیدی این است که به افراد کمک کنیم تا احساس هدفمندی، انگیزه و انرژی داشته باشند تا بتوانند بهترین عملکرد خود را به کار گیرند. هنگامی که رهبران متواضع باشند، احترام قائل شوند و بپرسند که چگونه می‌توانند در جهت بهبود سازمان به کارکنان خدمت کنند، نتایج می‌تواند شگفت‌انگیز باشد.	تأثیر روان‌شناختی رهبری متواضعانه بر جابه‌جایی و انعطاف‌پذیری کارکنان	باهتیا و باهتیا <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)

<sup>1</sup> Wang et al

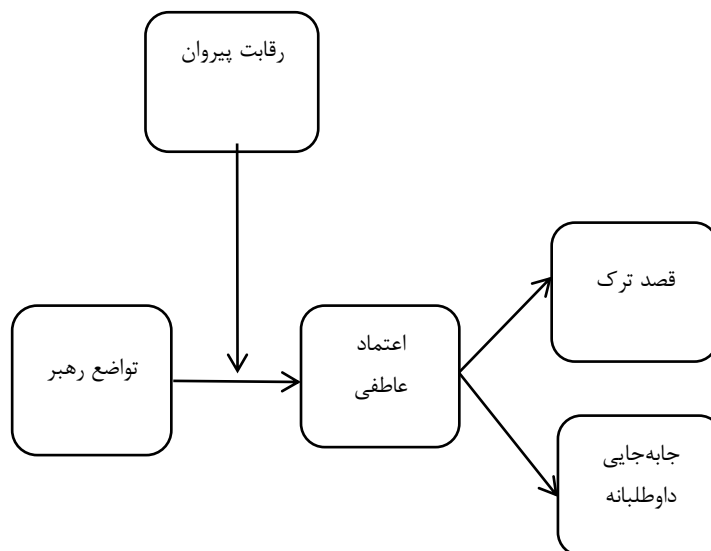
<sup>2</sup> Brohi et al

<sup>3</sup> Bhatia & Bhatia



این مطالعه شواهد تجربی در مورد اهمیت داشتن رهبرانی ارائه می‌دهد که رهبری خدمتگزار را اداره می‌کنند، زیرا این امر به کاهش قصد جابه‌جایی کمک می‌کند. همچنین اثر میانجی انعطاف‌پذیری کارکنان را گزارش می‌کند.	تأثیر رهبری خدمتگزار بر اهداف جابه‌جایی پیروان: نقش میانجی تاب‌آوری	موستامیل و نجم <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)
--	---	------------------------------------

تاکنون علی‌رغم انجام پژوهش‌هایی در زمینه تواضع رهبری، هیچ تحقیقی تاکنون در مورد بررسی تأثیر تواضع رهبری بر قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه از طریق اعتماد عاطفی و نقش تعدیل‌کنندگی رقابت پیروان انجام نشده است. فلذا این پژوهش دارای جنبه نوآوری نسبت به مطالعات پیشین است. در این راستا با توجه به پیشینه نظری و ادبیات و فرضیات بیان شده، مدل مفهومی این پژوهش از مدل لیبروز و کویتز (۲۰۲۲) اقتباس شده است. در این مدل، متغیر مستقل تواضع رهبر و متغیرهای وابسته قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه است. همچنین اعتماد عاطفی به‌عنوان متغیر میانجی و رقابت پیروان نیز به‌عنوان متغیر تعدیلگر ارائه شده است که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (لیبروز و کویتز، ۲۰۲۲)

<sup>1</sup> Mustamil & Najam



## ۳- روش تحقیق

### ۳-۱- روش تحقیق

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی است و از دیدگاه نحوه گردآوری داده‌ها در حوزه تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از مدیران مالی سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است. از آنجاکه تعداد اعضای جامعه آماری محدود است، برای همه افراد جامعه آماری که حدود ۲۲۰ نفر بوده‌اند پرسش‌نامه ارسال گردیده است که تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه صحیح و تکمیل‌شده به دست محقق رسید و تجزیه و تحلیل شد. گردآوری داده‌ها در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی بوده و متغیرهای مورد بررسی در مطالعه حاضر از طریق نظرخواهی با استفاده از «پرسش‌نامه الکترونیکی بومی سازی شده» مورد سنجش قرار گرفته‌اند. جهت سنجش تواضع رهبری با ۷ گویه؛ اعتماد عاطفی با ۵ گویه؛ رقابت پیروان با ۱۰ گویه؛ قصد ترک با ۵ گویه و نهایتاً جابه‌جایی داوطلبانه با ۵ گویه، بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. برای سنجش روایی از روایی صوری با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان دانشگاهی و برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار spss نسخه ۱۶ استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. پایایی پرسش‌نامه

متغیر	آلفای کرونباخ
تواضع رهبر	۰/۹۰۱
رقابت پیروان	۰/۸۶۵
اعتماد عاطفی	۰/۸۸۸
قصد ترک	۰/۹۳۲
جابه‌جایی داوطلبانه	۰/۹۱۱
پایایی کل	۰/۸۹۹

همان‌طور که در جدول ۲ نمایان است، با توجه به اینکه میزان آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷ حاصل شده است، می‌توان بیان داشت که پایایی پرسش‌نامه پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس ۱ بررسی شد.

<sup>1</sup> Smart-Pls



## ۲-۳- تعریف عملیاتی

جدول ۳. تعریف عملیاتی متغیرها

منبع	گویه	متغیر
(امسی الستر، <sup>۱</sup> ۱۹۹۵)	اشتراک ایده‌ها و احساسات (E1) اشتراک مشکلات زندگی (E2) عدم تحمل دوری (E3) یاری‌رسان در هنگام مشکلات (E4) سرمایه‌گذاری احساسی دوجانبه (E5)	اعتماد عاطفی
(موریس و همکاران، <sup>۲</sup> ۲۰۰۵)	خودآگاهی (T1) آموزش‌پذیری (T2) مرشدیت و مربیگری (T3) معنویت (T4) آزادگی (T5) تعهد (T6) اثربخشی (T7)	تواضع رهبری
(ریکمن و همکاران، <sup>۳</sup> ۱۹۹۶)	تخصص‌گرایی (R1) مسئولیت‌پذیری (R2) گرفتن ترفیع (R3) توسعه دانش (R4) کسب مهارت (R5) کسب شهرت (R6) ریسک‌پذیری (R7) افزایش عملکرد (R8) ارتباط بلاواسطه با کار (R9) خلاصیت (R10)	رقابت پیروان
(کولاریا، <sup>۴</sup> ۱۹۸۶)	سطح درآمد (J1) مزایای دریافتی (J2) تعهد سازمانی (J3) انگیزش شغلی (J4)	قصد ترک

<sup>1</sup> McAllister

<sup>2</sup> Morris et al

<sup>3</sup> Ryckman et al

<sup>4</sup> Colarelli



	ساختار مدیریت (J5)	
(چن و همکاران، <sup>۱</sup> ۲۰۱۵)	تعلق خدمتی (G1) بازنشستگی (G2) ترفیع درجه (G3) تغییر و انتقال خدمت محل (G4) استعفا (G5)	جابه‌جایی داوطلبانه

## ۴- یافته‌های تحقیق

توزیع دموگرافیک نمونه مورد بررسی در این مطالعه که بر اساس شاخص‌های سن، تأهل، جنسیت و تحصیلات ارزیابی شدند که نتایج حاصله به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. توزیع دموگرافیک نمونه مورد بررسی

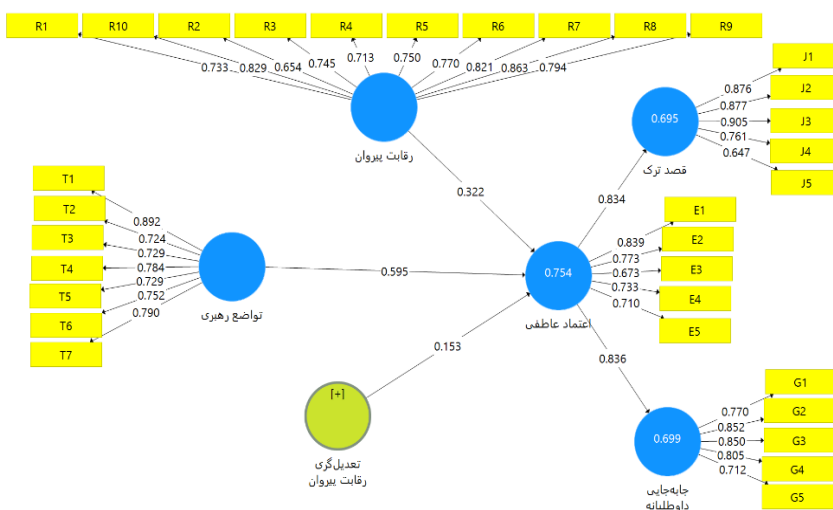
متغیر	طیف	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	آقا	۱۳۷	۶۲/۲
	خانم	۶۳	۳۰/۸
وضعیت تأهل	مجرد	۱۲۹	۶۵/۲
	متأهل	۷۱	۳۴/۹
وضعیت سنی	۲۱-۲۵ سال	۳۲	۱۵/۹
	۲۶-۳۰ سال	۴۸	۲۴/۱
	۳۰-۴۰ سال	۱۱۰	۵۵/۹
	بیش از ۴۰ سال	۱۰	۴/۱
وضعیت تحصیلات	دیپلم	۱۳	۶/۲
	فوق دیپلم	۹	۴/۱
	لیسانس	۷۴	۳۷/۴
	فوق لیسانس	۹۰	۴۵/۶
	دکتری	۱۴	۶/۷

برای سنجش ارتباط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول شماره ۵ نتایج حاصل از همبستگی پیرسون را نشان می‌دهد.  
جدول ۵. نتایج حاصل از همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق



متغیر	تواضع رهبری	اعتماد عاطفی	قصد ترک	جابه‌جایی	رقابت پیروان
تواضع رهبری	۱/۰۰۰	---	---	---	---
اعتماد عاطفی	۰/۸۳۴	۱/۰۰۰	---	---	---
قصد ترک	۰/۹۲۲	۰/۸۳۵	۱/۰۰۰	---	---
جابه‌جایی	۰/۷۰۵	۰/۸۰۹	۰/۶۶۴	۱/۰۰۰	---
رقابت پیروان	۰/۹۲۷	۰/۸۲۱	۰/۹۴۳	۰/۶۴۵	۱/۰۰۰

نتایج حاصل از همبستگی پیرسون در جدول ۵ نشان می‌دهد که بین متغیرهای پژوهش رابطه معناداری وجود دارد. پیش از برازش و گزارش شاخص‌های برازش مدل پژوهش، بارهای عاملی گویه‌های پرسش‌نامه با استفاده از خروجی ضرایب مسیر مورد ارزیابی قرار گرفت که بررسی اولیه نشان داد، تمامی مقادیر بارهای عاملی نسبت به ۰/۴ خیلی بیشتر بوده لذا روایی سازه بررسی و تأیید شد؛ مدل ضرایب مسیر نهائی به شرح شکل ۲ حاصل گردید.



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی الگوی پژوهش

پس از اطمینان از مطلوب بودن میزان بارهای عاملی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های برازش مدل بررسی و نتیجه حاصله در جدول ۵ گزارش شده است.



**جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل پژوهش**

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی	معیار ( $R^2$ )	معیار ( $Q^2$ )	نتیجه
اعتماد عاطفی	۰/۸۰۳	۰/۸۶۳	۰/۵۵۹	۰/۷۵۴	۰/۳۹۱	قوی
تواضع رهبری	۰/۸۸۷	۰/۹۱۲	۰/۵۹۸	-	-	-
جابه‌جایی داوطلبانه	۰/۸۵۸	۰/۸۹۸	۰/۶۳۹	۰/۶۹۹	۰/۴۳۹	قوی
رقابت پیروان	۰/۹۲۲	۰/۹۳۵	۰/۵۹۲	-	-	-
قصد ترک	۰/۸۷۲	۰/۹۰۹	۰/۶۷۱	۰/۶۹۵	۰/۴۵۴	قوی

برای بررسی روایی واگرا، میزان تأثیر یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه تأثیر آن سازه با سایر سازه‌ها به وسیله ماتریس فورنل لارکر نشان داده می‌شود. برای محاسبه این ماتریس، مقدار جذر AVE<sup>1</sup> متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار گرفته‌اند باید بیشتر باشد.

**جدول ۶. روایی واگرا (روش فورنل - لارکر)**

متغیرهای پژوهش	اعتماد عاطفی	تواضع رهبری	جابه‌جایی داوطلبانه	رقابت پیروان	قصد ترک
اعتماد عاطفی	۰/۶۶۳	---	---	---	---
تواضع رهبری	۰/۶۰۳	۰/۸۲۵	---	---	---
جابه‌جایی داوطلبانه	۰/۱۲۵	۰/۱۰۵	۰/۸۴۴	---	---
رقابت پیروان	۰/۶۱۶	۰/۴۹۶	۰/۰۵۱	۰/۷۵۸	---
قصد ترک	۰/۵۶۶	۰/۶۷۳	۰/۲۷۵	۰/۶۲۲	۰/۸۲۲

بر اساس جدول ۵، متغیرهای مکنون در الگوی مفهومی پژوهش، تعامل بیشتری با شاخص‌های خوددارند تا با سازه‌های دیگر و روایی واگرایی الگو در حد مناسبی است. برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار الگو از شاخص‌های میانگین استخراج‌شده، پایایی

<sup>1</sup>. Average Variance Extracted.



ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج جدول ۶، نشان می‌دهد تمام مقادیر ذکر شده بالاتر از حد مطلوب قرار دارند. در جدول ۶، نتایج پایایی و روایی همگرا ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است. علاوه بر این پژوهش، برای بررسی برازش مدل‌های ساختاری از دو معیار  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده شده است. ( $R^2$ ) معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان‌دهنده تأثیری است که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد و مقدار ( $R^2$ ) فقط برای سازه‌های وابسته مدل پژوهش محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا صفر است. هر چه مقدار ( $R^2$ ) مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است. چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ( $R^2$ ) معرفی می‌کند. معیار ( $Q^2$ ) نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول باشند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند؛ بدین معنا که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشد، قادر خواهند بود تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر بگذارند و از این راه فرضیه‌ها به‌درستی تأیید شوند. هنسeler، رینگ و سینکوویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کرده‌اند که به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی یک سازه در برابر شاخص‌های آن سازه است. جدول شماره ۳ مقادیر معیار ( $R^2$ ) و ( $Q^2$ ) را برای هر یک از متغیرهای درون‌زای مدل را نشان می‌دهد. در این مطالعه جهت سنجش برازش کلی مدل از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است. شاخص (GOF) نشان‌دهنده این است که تا چه حد متغیرهای مشاهده‌پذیر ماتریس کوواریانس در مدل خاص به‌خوبی پیاده شده‌اند. در این مطالعه مقدار (GOF) برابر با ۰/۵۷۱ حاصل گردید که نشان از برازش بالای مدل معادلات ساختاری دارد.

$$GOF = \sqrt{(Communtality) \times (R Square)}$$

$$GOF = \sqrt{0.4563 \times 0.716} = 0.5715$$

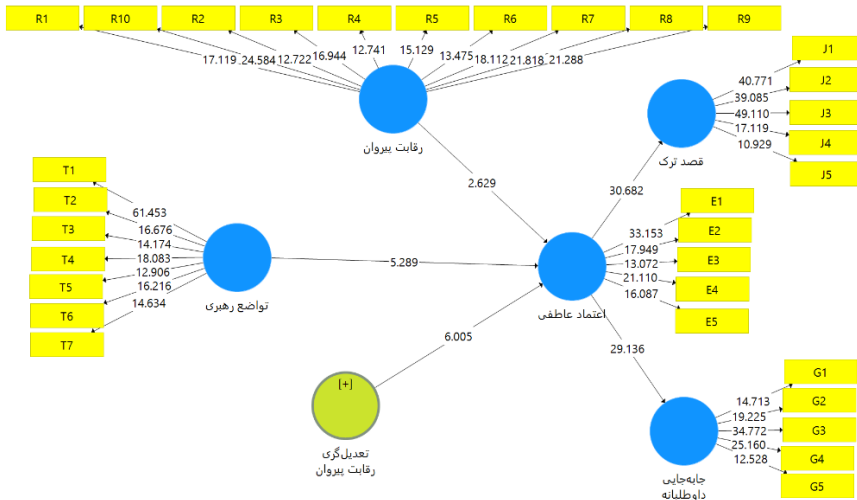
بررسی فرضیه‌های پژوهش با استناد به مقادیر ضرایب مسیر و آماره‌ی تی انجام گرفته است.

1. Chin

2. Henseler, Ringle & Sinkovics







شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های مستقیم

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، تأثیر معنادار تواضع رهبری بر اعتماد عاطفی، تأثیر معنادار اعتماد عاطفی بر قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه و تأثیر معنادار رقابت بیروان بر اعتماد عاطفی به‌طور مستقیم مورد تأیید قرار گرفت همچنین رقابت بیروان به‌طور غیرمستقیم توانست رابطه بین تواضع رهبری و اعتماد عاطفی را تعدیل نموده و اعتماد عاطفی نیز توانست رابطه بین تواضع رهبری و قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه را میانجی‌گری نماید.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص ضریب مسیر و  $T$ -value استفاده شده است. شاخص  $T$ -value معناداری ضرایب مسیر را ارزیابی می‌کند. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چنانچه مقادیر آماره بین  $+1/96$  و  $-1/96$  باشد، فرضیه تأیید و در غیر این صورت رد می‌شود (در جدول نتایج مشخص شده است). نتایج آزمون فرضیات حاصل از خروجی نمودار معادلات ساختاری نرم‌افزار Smart-PLS در جدول ۷ ارائه شده است.



جدول ۷. نتایج برازش الگوی درونی

مسیر ساختاری	ضریب مسیر	ضریب t	معناداری p	سطح ۰/۰۵ درصد
تأثیرات مستقیم				
تواضع رهبری ← اعتماد عاطفی	۰/۵۹۵	۵/۲۸۹	۰/۰۰۰	تأیید
رقابت پیروان ← اعتماد عاطفی	۰/۳۲۲	۲/۶۲۹	۰/۰۰۹	تأیید
اعتماد عاطفی ← قصد ترک	۰/۸۳۴	۳۰/۶۸۲	۰/۰۰۰	تأیید
اعتماد عاطفی ← جابه‌جایی داوطلبانه	۰/۸۳۶	۲۹/۱۳۶	۰/۰۰۰	تأیید
تأثیرات غیرمستقیم				
تواضع رهبری ← اعتماد عاطفی ← قصد ترک	۰/۴۹۶	۵/۴۷۲	۰/۰۰۰	تأیید
تواضع رهبری ← اعتماد عاطفی ← جابه‌جایی داوطلبانه	۰/۴۹۸	۵/۱۴۱	۰/۰۰۰	
تأثیرات تعدیلگر				
تواضع رهبری ← رقابت پیروان ← اعتماد عاطفی	۰/۱۵۳	۶/۰۰۵	۰/۰۰۰	تأیید

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار آماره  $t$  و همچنین  $p$ -value از چهار فرضیه مطرح‌شده، ادعای بیان‌شده برای همه مسیرهای اصلی مورد تأیید قرار گرفت و در فرضیات فرعی نیز اعتماد عاطفی رابطه بین تواضع رهبری با قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه را میانجی‌گری نموده و رقابت پیروان توانست رابطه بین تواضع رهبری با اعتماد عاطفی را تعدیل نماید.

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث

تحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر، نشانگر آن است که محققین مدعی هستند که نقش رهبری مدیران در موفقیت عملکرد سازمان نقش حیاتی است، زیرا رهبری نقش ارتباط‌دهنده، هدایت‌کننده و الهام‌بخش را برای پیروان به‌منظور دستیابی به اهداف بر عهده دارد. یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها، وجود رابطه خصمانه بین مدیران و کارکنان بوده است، چراکه امروزه شواهد زیادی حاکی از نقش سبک رهبری ستمگرانه، بی‌هنجاری، تعارض هنجاری ادراک‌شده و بیگانگی برای رفتارهای غیراخلاقی مدیران است.



در میان سبک‌های رهبری، برخلاف رهبری ستمگرانه، رهبری متواضع می‌تواند پیش‌بینی‌کننده مهمی از عملکرد کارکنان باشد. توانمندسازی کارکنان و از بیانبارد قصد ترک و جابه‌جایی در آنان از طریق ایجاد اعتماد عاطفی و احساس شایستگی در کارکنان با ایجاد احساس تسلط شخصی در آنان افزایش می‌یابد. تسلط شخصی می‌تواند با فراهم آوردن فرصت انجام موفقیت‌آمیز کارهای دشوارتر که سرانجام به تحقق هدف‌های مطلوب منتهی می‌شود، تشویق گردد. باید کارکنان تازه استخدام‌شده در سازمان را به ترتیب از کارهای ساده و تکراری به سمت کارهای مشکل‌تر و تخصصی رهنمون ساخت تا توانمندی آنان ارتقا یابد. همچنین جهت بالابردن اعتماد عاطفی لازم است تا نظارت رهبران متواضع بر اعضای تیم همراه با استقلال بخشیدن به آنان باشد؛ زیرا برخورداری از استقلال زیر نظر رهبران فروتن، زیردستان را از نظر روانی قدرتمند ساخته و اعتماد عاطفی آنان را میسر می‌سازد. فلذا در پژوهش حاضر که باهدف واکاوی نقش تواضع رهبری در جابه‌جایی داوطلبانه و قصد ترک سازمان انجام گرفته است، اثرات متغیرهای میانجی اعتماد عاطفی و تعدیلگری رقابت پیروان نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نتایج حاصل از **فرضیه اول** نشان داد که تواضع مدیران بر کاهش جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. هرچقدر مدیران در ارتباط با کارکنان تواضع بیشتری داشته باشند اعتمادبه‌نفس کارکنان افزایش می‌یابد و تمایل به همکاری افزایش پیدا می‌کند. این نتیجه با مطالعات علی حبیب و همکاران (۲۰۱۹)، وانگ و همکاران (۲۰۲۱)، وانگ و همکاران (۲۰۲۲)، کالینز (۲۰۰۶)، موریس و همکاران (۲۰۰۵)، اونز و همکاران (۲۰۱۵)، جونگ و یون (۲۰۱۶)، ژونگ و همکاران (۲۰۱۹)، بهارانی‌تاران و همکاران (۲۰۱۹)، وانگ و همکاران (۲۰۱۸)، ریگو و همکاران (۲۰۱۷)، کین و همکاران (۲۰۲۰)، اونز و همکاران (۲۰۱۹)، امینی و همکاران (۱۴۰۰)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، مک آلیستر (۱۹۹۵)، زو و همکاران (۲۰۱۳)، آلویین (۱۹۶۰)، موریس و همکاران (۲۰۰۵)، دریسکول (۱۹۷۸) که به بررسی تواضع رهبری و اعتماد عاطفی پرداختند هم‌راستا است. فلذا در این راستا پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران سازمان‌های دولتی از سبک رهبری متواضع در ارتباط با کارکنان استفاده کنند. بر این اساس مدیران باید ضمن شناخت صحیح از خود و درک نقاط قوت و ضعف خویش، بر زیردستان و کارکنان تحت رهبری خود در سازمان توجه ویژه داشته باشد و شناخت لازم از خصوصیات آنان، رفتار و عملکرد کارکنان را موردنظر قرار دهند و با قدردانی از خدمات مثبت و ارزنده زیردستان ضمن آگاه ساختن کارکنان به توانایی‌هایشان؛ کمک کنند تا



مهارت‌های موردنیاز انجام وظایف شغلی را آموزش دیده و با کسب دانش و فنون جدید پیشرفت نمایند.

۲. تشویق و ترغیب مدیران به عملکرد بهتر، کارکنان را از نظر روانی توانا ساخته و امنیت حاکم بر سازمان انگیزه کارکنان را در انجام بهتر کارها ارتقا می‌دهد.

۳. مدیران باید از سبک‌های آمرانه در سازمان خودداری کرده و از تفویض اختیار استفاده کنند. رهبر متواضع با قدردانی از نقاط قوت و ارزش‌های کارکنان، قدردانی از سهم مثبت کارکنان در سازمان، پذیرش ایده‌ها و نظرات جدید، توجه عاطفی و تحریک روحی کارکنان موجبات اعتماد آن‌ها را فراهم سازد که به تبع داشتن نیروی انسانی متعهد و توانمند، رشد و بالندگی سازمان حاصل خواهد شد.

۴. یک سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مناسب می‌تواند باعث ایجاد انگیزه شده و کارکنان خلاقیت و تلاش بیشتری در محیط کار از خود نشان داده و اعتماد عاطفی آنان افزایش یابد.

۵. مدیران باید به جنبه‌های خودکنترلی و خود نظارتی افراد توجه کنند و از کنترل شدید از طریق قوانین و مقررات بکاهند، زیرا این امر موجب کاهش شدید اعتماد کارکنان می‌گردد. لازم است سازمان‌های دولتی اقداماتی را برای تقویت تعاملات اجتماعی بین کارکنان از طریق روش‌های رسمی و غیررسمی انجام دهند، زیرا رفتار متواضعانه رهبر، کیفیت بین‌فردی و رابطه محور دارد. سازمان‌های دولتی باید محیطی را ایجاد کنند که در آن پیروان برای ارائه ایده خود احساس اطمینان و اعتماد کنند. تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری، زیردستان را تشویق می‌کند تا به سازمان و رهبر اعتماد کرده و از جابه‌جایی و قصد ترک جلوگیری گردد.

نتایج حاصل از **فرضیه دوم** نشان داد که رقابت پیروان، رابطه بین تواضع رهبری و اعتماد عاطفی را تعدیل می‌کند. باید توجه داشت که نباید تواضع و فروتنی مدیران منجر به کاهش عملکرد افراد گردد؛ لذا نیاز به ایجاد رقابت بین پیروان وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات کروپاتزانو و همکاران (۲۰۱۷)، آلومین (۱۹۶۰)، لینچ و همکاران (۱۹۹۹)، جان و همکاران (۲۰۰۸)، رایکم و همکاران (۱۹۹۴ و ۱۹۹۷)، لو و همکاران (۲۰۱۳)، مودرک و همکاران (۲۰۱۲)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۷) و اونز و همکاران (۲۰۱۳) که بررسی نقش رقابت پیروان



در ارتباط با تواضع رهبری و اعتماد عاطفی به نحوی پرداختند هم‌راستا است. فلذا در این راستا پیشنهاد می‌شود:

۱. در جهت تقویت رقابت صحیح در سازمان‌ها باید در ایجاد فرهنگ رقابت‌جویی تلاش نمود و با ایجاد رقابت سالم و سازنده بر اساس سیستم انگیزه‌مبئی بر باور، دادن اعتماد به نفس به کارکنان، دادن استقلال فکری، دور نمودن ذهنیت ترس از شکست و با استفاده از سیستم امتیازبندی زمینه بروز استعدادها را در سازمان افزایش داد تا کارکنان با رقابت سالم فقط به فکر عملکرد عادی نباشند.
۲. مدیران متواضع سعی کنند تا با شفاف‌سازی منظور از رقابت و ایجاد حس اعتماد بین کارکنان بازخورد مثبت از رقابت پیروان دریافت نمایند. مدیران چشم‌انداز سازمانی و اهداف رقابت را برای همه کارکنان بشناسانند تا در آن جهت پیش رفته و عملکرد خود را بهبود دهند. حس همکاری و اعتماد را با ابراز فروتنی بین کارکنان ایجاد نمایند. از تعریف و تمجید بیش از حد شخص پیروز رقابت در حضور سایر کارکنان امتناع ورزند و از کاهش اعتماد آنان خودداری کنند.
۳. زمینه رقابت را برای تمام کارکنان به طور یکسان فراهم ساخته و عدالت را برای تمام رقبا در داخل سازمان رعایت نمایند و نهایتاً شرایطی را فراهم سازند که با ابراز فروتنی خود امکان رقابت سالم برای کارکنان ایجاد شده و اعتماد عاطفی آنان را از این طریق بالا ببرند. و نهایتاً نتایج حاصل از **فرضیه سوم** نشان داد که اعتماد عاطفی رابطه بین تواضع مدیران و قصد ترک و جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. در دوران دفاع مقدس، ما شاهد بالاترین سطح اعتماد عاطفی بین فرماندهان و رزمندگان بودیم. این نتیجه با نتایج تحقیقات کروپانزانو و همکاران (۲۰۱۷)، برک و همکاران (۲۰۰۷)، مک آلیستر (۱۹۹۵)، زو و همکاران (۲۰۱۳)، لوی و همکاران (۲۰۱۲)، بانکس و همکاران (۲۰۱۴)، آری و همکاران (۲۰۰۲) هم‌راستا است. فلذا در این راستا پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران به ایجاد اعتماد عاطفی در بین کارکنان بپردازند و احساس محبت و همبستگی بین مدیران و کارکنان را افزایش دهند.
۲. با توجه به این که اعتماد عاطفی شامل حس تعلق و وابستگی فرد نسبت به سازمان است؛ از طریق روش‌هایی چون مشارکت در تصمیم‌گیری، اعطای تسهیلات، غنی‌سازی شغلی،



توجه به کارمندیابی داخلی و امکان ارتقا بر اساس سیستم مسیر شغلی، توجه به تعلقات و وابستگی جغرافیایی و محل سکونت و... حس تعلق و وابستگی در افراد، وفاداری و میل به ماندگاری در کارکنان را افزایش دهند.

۳. جهت افزایش اعتماد عاطفی مستمر می‌توان از طریق ایجاد امتیازات و امکانات متمایز با سایر سازمان‌ها، ایجاد دوره‌های آموزشی همراه با ارتقا گروه و ارزشیابی عادلانه همواره با بازخورد و ایجاد سیستم تشویق در راستای نتایج حاصله از عملکرد کارکنان و ایجاد اعتماد عاطفی از طریق استخدام بلندمدت، توسعه عمودی شغل، ارتقا مسیر شغلی و تسهیلات رفاهی قصد ترک و جابه‌جایی آنان را کاهش دهند.

هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه است که این پژوهش نیز از این محدودیت‌ها مستثنا نیست. از جمله آنکه تنها در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی بررسی شده است، بنابراین، نتایج آن با احتیاط قابل تعمیم خواهد بود. در این پژوهش برای سنجش متغیرهای پژوهش ابزار پرسش‌نامه به کار گرفته شده است. این پرسش‌نامه‌ها به صورت نظرسنجی بوده است و در تفسیر نتایج روایی پرسش‌نامه‌ها باید احتیاط کرد؛ بنابراین در این پژوهش به دلیل به کارگیری پرسش‌نامه، نگرش و نظر افراد بررسی شده است، نه واقعیت. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تأثیرات سبک رهبری متواضعانه در مدیریت را بر متغیرهای دیگری مثل انگیزه، بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی مورد بررسی قرار دهند و پیشایندها و پیامدهای آن را بر سازمان شناسایی کرده و بررسی کنند.

## ۶- منابع

### ۶-۱- منابع فارسی

۱. امینی، علیرضا؛ یقینی، فاطمه؛ احمدی زهرانی، مریم. ۱۴۰۰. شناسایی روابط شاخص‌های مؤثر خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه بر اعتماد کارکنان به رهبر. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۱۴(۱)، ۶۳-۸۵.
۲. بهمنی، اکبر؛ بلوچی، حسین. ۱۴۰۰. بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲۱(۱۰)، ۱۲۲-۱۰۱.
۳. پاشازاده، یوسف؛ سلیمانی، محمد؛ تیموری آذر، خلیل. ۱۳۹۹. رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۱۲): ۷۶-۸۵.



۴. جعفری، مینا؛ حسینی نیا، سید رضا. ۱۳۹۸. تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی. **مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، ۶ (۲۴): ۷۱-۸۲.
۵. حسن‌پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف؛ جعفری‌نیا، سعید؛ خرم، اسماعیل. ۱۳۹۹. اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر و پیرو. **فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۹ (۱)، ۱۳۹-۱۷۲.
۶. دهرویه، ابراهیم؛ اشرفی، مجید؛ گرگانلی دوجی، جمادوردی؛ خوزین، علی. ۱۴۰۰. نقش ویژگی‌های روان‌شناختی - اجتماعی در تصمیم‌گیری‌های مدیران مالی: با توجه به نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای. **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، ۱۶ (۱)، ۱۵۱-۱۴۲.
۷. رجبی، مریم؛ فکورثقیه، امیرمحمد؛ خوراکیان، علیرضا. تأثیر اعتماد عاطفی و شناختی بر یادگیری فردی: مطالعه نقش میانجی شبکه‌های اجتماعی و تسهیم دانش. **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ۹ (۴)، ۵۳-۷۶.
۸. زارعی‌متین، حسن؛ باستی، صابر؛ احمدی تنکابنی، مهدی؛ خسروی، اسلام. ۱۳۹۷. **بررسی مفهومی تواضع رهبری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در فرایندهای مدیریتی سازمان‌های دولتی**، فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۱۳ (۵): ۱-۱۸.
۹. شگری، حاتم. ۱۳۹۹. بررسی رابطه گردش شغلی در صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، **فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری**، ۱۴ (۴۵): ۱۶-۳۰.
۱۰. عقیقی، علیرضا؛ منطقی، هانیه. ۱۴۰۱. اثر فروتنی مدیران بر احساسات و رفتارهای اخلاقی پرستاران بیمارستان بعثت همدان: تبیین نقش واسط معنویت محیط کار. **مجله پژوهش در دین و سلامت**، ۸ (۱)، ۳۷-۲۲.
۱۱. علیپور، نسیم؛ شعبانی، مهرانه؛ مهدیون، سید علی؛ اسدی فخر، امیر. ۱۳۹۷. بررسی استرس‌زاهای شغلی به‌عنوان پیش‌بینی‌های قصد ترک شغل، **مجله ارگونومی**، ۶ (۱): ۵۸-۶۴.
۱۲. محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا. ۱۳۹۷. تواضع درون‌سازمانی: شایستگی‌محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۱۰ (۴): ۵۶۳-۵۸۲.
۱۳. میدانی، محمود؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریوش؛ زمانی مقدم، افسانه. ۱۴۰۰. شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (مطالعه کیفی). **مطالعات آموزشی و آموزشگاهی**، ۱۰ (۴)، ۳۹۱-۴۲۵.



۱۴. موسی بیگی، طیبه؛ سروش نیا، سهیلا؛ صفاری نیا، مجید؛ آقاییوسفی، علیرضا. ۱۴۰۱. پیش‌بینی جامعه‌پسندی بر اساس سبک‌های تبادل اجتماعی و سبک فرزند پروری در دانشجویان. **پژوهش‌های روان‌شناختی اجتماعی**، ۴۵(۱)، ۸۵-۱۰۰.
۱۵. نظری، فرهاد؛ کاشف، سید محمد؛ بهنام، محسن. ۱۳۹۹. مدل‌یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی. **مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، ۷(۲۵)، ۶۵-۷۸.
۱۶. نیکجو، مهدی؛ قنبری، مهرداد؛ جمشیدی نوید، بابک؛ مسعودی، جواد. ۱۴۰۰. طراحی الگوی نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران در ضعف کنترل‌های داخلی. **دانش حسابداری مالی**، ۸(۳)، ۸۱-۱۲۴.

## ۶-۲- منابع لاتین

### Articles

1. Ali Habib Al Lawati, H. Taqui Syed, R., & Caldwell, C. (2019). Transformative ethics and moving toward "greatness"—problems and realities. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 1-10.
2. Alvin, W. G. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161.
3. Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3), 272-289.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
5. Bentley-Goode, K. A., Newton, N. J., & Thompson, A. M. (2017). Business strategy, internal control over financial reporting, and audit reporting quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(4), 49-69.
6. Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B. (2019). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729-743.
7. Bharanitharan, D. K., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Chen, Z. X., & Cui, L. (2021). Seeing is not believing: Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101-440.
8. Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
9. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. **New York: Wiley.**





10. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
11. Bhatia, R., & Bhatia, A. (2020). The psychological effect of humble leadership on employee turnover and resilience. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 6827-6856.
12. Bobba, S. (2019). The central concept of empowerment in Indigenous health and wellbeing. *Australian journal of primary health*, 25(5), 387.
13. Brohi, N. A., Mehmood, S. A., Erri, M. A., Mushtaque, T., Shah, I. A., & Khuhro, M. A. (2021). Compassionate Leadership is Key to Success: Role of Servant Leadership Style in Predicting Employees Trust in Leadership, Psychological Safety, and Turnover Intention. *Ilkogretim Online*, 20(5), 5662-5672.
14. Benesbordi, A., & Smaeili Sani, M. (2019). The study of the transformational leadership effect on human resource efficiency based on the mediator role of employees' psychological Empowerment (case study: Ministry of Sport and Youth). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(20), 31-44.
15. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
16. Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
17. Collins, J. (2006). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Managing innovation and change*, 79(1), 67-76.
18. Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of applied psychology*, 69(4), 633.
19. Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of nursing management*, 23(3), 297-306.
20. Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
21. Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
22. Eidelman, P., Jensen, A., & Rappaport, L. M. (2019). Social support, negative social exchange, and response to case formulation-based cognitive behavior therapy. *Cognitive behaviour therapy*, 48(2), 146-161.
23. Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of*



- Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 571-589.
24. Hutt, C., & Gopalakrishnan, S. (2020). Leadership humility and managing a multicultural workforce. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(2), 251-260.
  25. Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in psychology*, 9, 17-28.
  26. Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136.
  27. Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*. 31(7), 1122-1136.
  28. John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (2008). Handbook of personality. *Theory and research*, 3, 114-158.
  29. Krumrei-Mancuso, E. J. (2018). Humility in servant leadership among Christian student leaders: A longitudinal pilot study. *Journal of Psychology and Theology*, 46(4), 253-267.
  30. Li, X., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-12.
  31. Li, X., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-12.
  32. Li, X., Xue, J., & Liu, J. (2021). Linking leader humility to employee creative performance: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(6), 1-7.
  33. Liborius, Patrick & Kiewitz, Christian. (2022). When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*. 135. 103719. 10.1016/j.jvb.2022.103719.
  34. Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740.
  35. Li, J., Liang, Q. Z., & Zhang, Z. Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(4), 1145-1156.
  36. Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology*, 84(4), 467-483.



37. Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of management*, 38(4), 1231-1281.
38. Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101497.
39. Mustamil, N., & Najam, U. (2020). The impact of servant leadership on follower turnover intentions: Mediating role of resilience. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(2), 125-146.
40. Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
41. Meyer, M., & Rego, A. (2020). Measuring practical wisdom: Exploring the value of Aristotle's phronesis for business and leadership. *Handbook of practical wisdom in business and management*, 1-18.
42. McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
43. Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
44. Mudrack, P. E., Bloodgood, J. M., & Turnley, W. H. (2012). Some ethical implications of individual competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 347-359.
45. Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D., & Hom, P. W. (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1915-1931.
46. Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative science quarterly*, 59(1), 34-72.
47. Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
48. Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
49. Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
50. Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of applied psychology*, 100(4), 1203-1213.



51. Owens, B. P., Yam, K. C., Bednar, J. S., Mao, J., & Hart, D. W. (2019). The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 146-163.
52. Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693-712.
53. Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., e Cunha, M. P., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658.
54. Ryckman, R. M., Thornton, B., & Butler, J. C. (1994). Personality correlates of the hypercompetitive attitude scale: Validity tests of Horney's theory of neurosis. *Journal of personality assessment*, 62(1), 84-94.
55. Ryckman, R. M., Libby, C. R., van den Borne, B., Gold, J. A., & Lindner, M. A. (1997). Values of hypercompetitive and personal development competitive individuals. *Journal of personality assessment*, 69(2), 271-283.
56. Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., & Gold, J. A. (1996). Construction of a personal development competitive attitude scale. *Journal of personality assessment*, 66(2), 374-385.
57. Tuncdogan, A., Acar, O. A., & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40-64.
58. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(4), 507-521.
59. Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104-448.
60. Wang, Z., Chen, C. H., Zheng, P., Li, X., & Khoo, L. P. (2021). A graph-based context-aware requirement elicitation approach in smart product-service systems. *International Journal of Production Research*, 59(2), 635-651.
61. Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019-1038.
62. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
63. Xu, F., Xu, B., Anderson, V., & Caldwell, C. (2019). Humility as enlightened leadership: A Chinese perspective. *Journal of Management Development*. 1, 0262-1711.



64. Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management, 81*, 104170.
65. Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly, 28*(5), 585-604.
66. Zhou, J., & Li, Y. (2018). The role of leader's humility in facilitating frontline employees' deep acting and turnover: the moderating role of perceived customer-oriented climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(3), 353-367.
67. Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 94-105.
68. Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(1), 19-36.

